

Minna Häkkinen

**KASSATOIMISTON ALUEEN PEREH-
DYTYKSEN KEHITTÄMINEN**
S-market Rantakylä

Opinnäytetyö

Tradenomi AMK

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Minna Häkkinen
Työn nimi	Kassatoimiston alueen perehdytyksen kehittäminen
Toimeksiantaja	S-market Rantakylä
Vuosi	2023
Sivut	43 sivua, liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja(t)	Liisa Laitinen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Osuuskauppa Suur-Savoon kuuluva päivittäistavarakauppa S-market Rantakylä. Toimipaikassa on viime vuosina ollut paljon henkilöstön vaihdoksia ja tästä syystä paljon tietotaitoa on kadonnut toimipaikasta. Tämä opinnäytetyö tutki toimipaikkaan aiemmin toimitetun kassatoimiston perehdytysoppaan käyttökokemuksia ja perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen nykytilaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kehittämisideoita siihen, kuinka kassatoimiston alueen perehdytysprosessia ja osaamisen kehittämisen keinoja voitaisiin parantaa. Samalla pyrittiin saamaan selville, kuinka toimipaikkaan aiemmin toimitettua opasta voitaisiin kehittää.

Tämä opinnäytetyö oli laadullinen tapaustutkimus. Teoreettinen viitekehys liittyi perehdytykseen ja osaamisen kehittämisen keinoihin. Työn tutkimusongelmat olivat seuraavat: Kuinka opas on vaikuttanut työskentelyyn ja kuinka sitä voitaisiin vielä kehittää? Kuinka kassatoimiston alueen perehdytysprosessia voitaisiin kehittää? Kuinka osaamista voidaan alueella perehdytyksen lisäksi kehittää? Tutkimusongelmiin pyrittiin saamaan vastaukset puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavat olivat kaikki kyseisen toimipaikan työntekijöitä ja työskentelevät kassatoimiston alueella.

Työn johtopäätöksinä voitiin tulkita, että toimipaikan perehdytysprosessiin tarvitaan selkeämpiä toimintatapoja. Tulosten mukaan perehdytykseen toivottiin enemmän suunnitelmallisuutta. Tuloksista nousi esille myös ongelmat sisäisessä viestinnässä ja kassatoimiston alueen vastuisiin haluttiin selkeyttä. Perehdytysoppaan sisältöön ja käyttöön oltiin erittäin tyytyväisiä. Tulosten avulla toimipaikalle esitettiin kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi.

Asiasanat: perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, laadullinen tutkimus

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Minna Häkkinen
Thesis title	Development of orientation in the cash office area
Commissioned by	S-market Rantakylä.
Time	2023
Pages	43 pages, 1 pages of appendices
Supervisor	Liisa Laitinen

ABSTRACT

This thesis focuses on orientation and competence development. The objective of the thesis was to find out how orientation and competence development in the cash office area could be improved. The aim of the thesis was to find out what is the current state of induction process in the area.

The research problems were: How has the orientation guide affected the work and how could it still be developed? How could the induction process in the cash office area be developed? How can competence be developed in the area in addition to orientation? The research approach of this work was a qualitative case study. Research data were collected through theme interviews. The employees were interviewed individually.

As a result of the research lot of information was collected. With the help of the acquired material, it could be concluded that the orientation of the cash office is not properly planned. The area of the cash office also needs clear common operating methods and a clear division of responsibilities. There were also noticeable problems in internal communication. With the help of the answers of the interviews, it was possible to present development proposals that could be used to improve operating methods for cash office.

Keywords: orientation, competence development, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTYS	6
2.1	Perehdytyksen tavoite	7
2.2	Perehdytys suunnitelma	8
2.3	Perehdyttäjät.....	10
2.4	Perehdyttämisen eri vaiheet	12
2.5	Työnopastus	13
2.6	Seuranta ja arviointi	15
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	15
3.1	Muuttuvat osaamisen vaatimukset.....	16
3.2	Osaamisen kehittymisen polku yksilöllisesti	17
3.3	Kehittämisen keinot	18
4	TOIMEKSIANTAJA.....	21
4.1	Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö.....	22
4.2	Perehdytys ja osaamisen kehittäminen OK Suur-Savossa.....	23
5	TUTKIMUSMENETELMÄ	25
5.1	Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus	25
5.2	Puolistrukturoitu haastattelu	26
5.3	Tutkimusaineiston kerääminen	27
5.4	Analysoinnin menetelmät.....	28
5.5	Haastattelujen analysointi.....	29
6	TULOKSET.....	30
6.1	Perehdytys.....	30
6.2	Osaamisen kehittäminen	31
6.3	Vastuut	33
6.4	Oppaan käyttökokemukset	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
7.1	Johtopäätöksiä perehdytyksestä.....	34
7.2	Johtopäätöksiä osaamisen kehittämisestä	35
7.3	Kehittämissuositukset	36
7.4	Luotettavuus	38
8	LOPUKSI.....	39
	LÄHTEET.....	41

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun runkoa

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantona oli kehittää kassatoimiston alueen perehdyttämisprosessia. Toimeksiantajalle toimitettiin vuoden 2021 syksyllä kassatoimiston alueelle perehdytysopas. Tässä työssä tutkittiin oppaan käyttökokemuksia ja perehdytyksen sekä osaamisen kehittämisen nykytilaa toimipaikassa.

Toimeksiantaja on Mikkelin taajama-alueella toimiva Osuuskauppa Suur-Savon päivittäistavarakauppa, S-market Rantakylä. Aihe opinnäytteelle valikoitui henkilökunnan toiveesta sekä tekijän omista havainnoista. Aihetta ehdotettaessa toimeksiantajalle tämä koki alueen perehdytyksen kehittämisen ja oppaan teon tärkeäksi. Toimeksiannon aikana oli jo tiedossa tulevaisuudessa tapahtuvista henkilöstön vaihdoksista, joiden vuoksi paljon olemassa olevaa tietotaitoa oli poistumassa toimipaikasta, joten tästäkin syystä aihe ja opas oli ajankohtainen. Toimipaikassa oli ollut tarvetta oppaalle jo kauan, koska olemassa olevat ohjeistukset olivat vanhentuneita eikä kaikkiin toimintoihin edes ollut ohjeita olemassa ja ohjeiden löytäminen koettiin vaikeaksi.

Tutkimusongelmat työssä ovat seuraavat: Kuinka opas on vaikuttanut työskentelyyn ja kuinka sitä voitaisiin vielä kehittää? Kuinka kassatoimiston alueen perehdytysprosessia voitaisiin kehittää? Kuinka osaamista voidaan alueella perehdytyksen lisäksi kehittää? Tämän työn tutkimuksellinen lähestymistapa oli laadullinen tapaustutkimus. Tämä menetelmä sopi työn tarkoitukseen, koska tutkittavana oli toimipaikan yksi osasto ja sen toiminnan kehittäminen. Tutkimuksen avulla yritettiin saada kuva siitä, miten juuri tämän toimipaikan kassatoimiston alueen perehdytystä, osaamista ja toimipaikalle toimitettua opasta voidaan parantaa.

Empiiristä aineistoa kerättiin laadullisella menetelmällä, haastattelulla. Haastateltavaksi rajattiin toimipaikan ne henkilöt, jotka työskentelevät säännöllisemmin kassatoimiston alueella. Haastatteleamalla saatiin parhain käsitys siitä, miten haastateltavat näkevät perehdytyksen nykytilan ja millaisia käyttökokemuksia haastateltavilla on oppaasta. Haastattelu sopi menetelmäksi myös sen takia, että alueella säännöllisesti työskenteleviä ei ole montaa henkilöä, joten määrällinen tutkimus ei tässä tapauksessa olisi tuonut tarpeeksi tietoa tutkimukseen. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka

sopi haastattelutavaksi hyvin, koska haastattelussa oli ennalta sovitut teemat, mutta kysymyksiä voitiin haastattelun edetessä muuntaa ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Tällä tavoin pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa haastateltavilta.

Työn teoriaosuudessa tarkastellaan perehdyttämistä sekä osaamisen kehittämisen keinoja. Teoria-aiheet valikoituivat työn aiheen ja tavoitteen vuoksi, joten oli tärkeää kerätä taustatietoa aiheesta, jotta voitiin saada tutkimuksen avulla parhaat mahdolliset tulokset. Tavoite oli, että näiden tulosten avulla toimiksiantaja voisi jatkossa kehittää toimintaansa. Perehdytyksen teoriaan tutustumisen auttoi saamaan tausta tietoa siitä, kuinka perehdytys tulisi suorittaa. Perehdytys on yksi osaamisen kehittämisen osa-alue, ja koska työssä oli tutkimusongelmana se, kuinka voisimme perehdytysopasta ja perehdytysprosessia parantaa, oli tieto perehdytyksestä tärkeää. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös, millaisia muita osaamisen kehittämisen keinoja toimipaikassa voitaisiin käyttää perehdytyksen lisäksi, joten näin myös tausta tietoa osaamisen kehittämisestä oli tarpeen.

Pääasiallinen keskeinen käsite työssä on perehdyttäminen. Perehdytys on kaikkia niitä toimia, joiden avulla työntekijä saadaan toimimaan työssään itenäisesti ja oikein sekä omaksumaan yrityksen toimintatavat, sidosryhmät ja sulautumaan työyhteisöön (Joki 2021, 85). Toinen keskeinen käsite on osaamisen kehittäminen, joka käsittää kaikki ne asiat ja prosessit, joita yritys tarvitsee henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen on myös tärkeää strategisesti, koska yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa se, kuinka yrityksessä käytetään jo siellä olevaa osaamista sekä kuinka nopeasti pystytään työntekijät saamaan omaksumaan uutta tietoa. (Viitala 2021, 102.)

2 PEREHDYTYS

Työturvallisuuslain pykälässä 14 säädetään työnantajan velvollisuuksista antaa työntekijöilleen riittävät tiedot työpaikkaan liittyvistä haitta- ja vaaratekijöistä. Lain mukaan työntekijä on perehdytettävä työhön, työolosuhteisiin, työssä käytettäviin välineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttämiseen ja turvallisiin työskentely tapoihin. Työnantajan on myös annettava opastusta siitä, miten työntekijä voi ennalta ehkäistä vaaratilanteita ja työntekijälle on annettava

opastusta myös huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. työnantajan on myös huolehdittava siitä, että ohjeistuksia ja opetusta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

2.1 Perehdytyksen tavoite

Usein ajatellaan perehdyttämisen tarpeen kohdistuvan vain uusiin työntekijöihin, mutta asia ei ole näin. Perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan myös monissa muissa tilanteissa kuten työnvaihdossa ja tehtävien muuttuessa. Perehdyttämisen avulla koitetaan saada työntekijälle tarvittavat tiedot ja taidot, jotta hän voi tehdä hänelle osoitetut työtehtävät tehokkaasti ja nopeasti. (Viitala 2021, 83.) Perehdytyksen tavoitteena voi olla esimerkiksi organisaatiokulttuurin vahvistaminen, työntekijöiden sitouttaminen, nopea oppiminen uusiin tehtäviin tai monia muita tehokkuuden kasvuun ja henkilöstön sitouttamiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteet voidaan määrittää lyhytaikaisiksi tai useamman vuoden kestäviksi sitouttaviksi tavoitteiksi. (Eklund 2020.)

Alkuvaiheessa on normaalia, että tehokkuus laskee hetkellisesti, mutta hyvin hoidetun perehdytyksen avulla tehokkuuden laskuun kuluva aika saadaan minimoitua ja työntekijä voi alkaa tuottamaan yritykselle arvoa. Jos perehdytys ei ole hoidettu hyvin, tehokkuus ja tuottavuus laskee pitkäksi aikaa ja pahimmassa tapauksessa johtaa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Tämä taas tulee maksamaan yritykselle paljon. Tutkimusten mukaan uuden työntekijän etsiminen vanhan tilalle voi olla kustannuksiltaan kaksinkertaisen vuosipalkan suuruinen. (Eklund 2020.)

Perehdyttämisellä ja sen onnistumisella on myös suora yhteys siihen, miten työntekijä näkee työnantajansa ja oman roolinsa työyhteisössä. Kun perehdytys on hoidettu hyvin ja työntekijä kokee onnistumisia työssään ja saa positiivista palautetta työskentelystään, on tällä vaikutusta työhyvinvointiin. (Viitala 2021, 83.) Onnistuneen perehdytyksen myötä uuden työntekijän tekemien virheiden mahdollisuus vähenee ja työntekijälle on hänen työnsä tavoitteet selkeät. Hän myös kykenee parempaan asiakaspalveluun ja tehokkaampaan työskentelyyn sekä hyvän perehdytyksen myötä myös työntekijöiden väliset suhteet paranevat. (Cadwell 1988, 3.)

Perehdytyksen tulisikin olla syvempää kuin pintapuolisesti asioiden läpikäyminen. Perehdytys voi kestää jopa viikkoja riippuen halutusta lopputuloksesta. Sisällöltään perehdytyksen tulisi olla muistiin painuva, vuorovaikutteinen, sisältää tarvittavat tukimateriaalit ja ammattitaitoisen henkilöstön opastuksen. Näillä tavoilla voidaan taata tarpeeksi hyvä perehdytys ja maksimoimaan työntekijän uskollisuus ja sitoutuminen yritykseen. (Cirilo & Kleiner 2003, 21.) Perehdytyksen voidaan katsoa päättyvän silloin kun perehdytettävä tuntee, ettei siihen ole tarvetta. Perehdyttämisen jälkeen oppimista jatketaan osaamisen kehittämisen keinoin. (Viitala 2021, 99.)

2.2 Perehdytysuunnitelma

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tukena on suositeltavaa käyttää kirjallista suunnitelmaa. Kirjallisen suunnitelman avulla säästetään aikaa ja se toimii myös hyvänä muistin tukena, koska listalta voidaan katsoa mitä asioita työntekijän kanssa on käyty jo lävitse. Suunnitelmaan on hyvä lisätä myös seuranta ja arviointi osio, joiden avulla selvitetään, onko perehdytys onnistunut tavoitteiden mukaisesti. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen suunnittelu on aloitettava tavoitteiden määrittelyllä. Kun ne ovat selvillä, voidaan aloittaa suunnitelman teko. Suunnitelman tarkoitus on tukea käytännön työtä ja siitä tulisi selvittää asiat, jotka on käytävä uuden työntekijän kanssa lävitse. Suunnitelman avulla on tarkoitus varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus. Työhön perehdytyksen suunnitelmassa olisi oltava selvillä seuraavat asiat:

- Kuka perehdyttää?
- Mitä asioita käydään läpi?
- Milloin mikäkin asia käydään läpi?
- Miten toteutetaan käytännössä?
- Miten perehdytyksessä voidaan ottaa työntekijän yksilölliset ominaisuudet huomioon? (Eklund 2020.)

Kun aletaan miettimään työntekijän henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa ja sen laajuutta, on otettava huomioon työtehtävät ja kesto. On muistettava,

että myös pitkiltä vapailta palaavat työntekijät saattavat tarvita laajempaa perehdytystä, koska nykytyömaailmassa toimintatavat ja ohjelmistot muuttuvat nopeasti. Kesätyöntekijät, harjoittelijat ja lyhyiden sijaisuuksien tekijät eivät tarvitse niin laajaa perehdytystä, eikä siihen usein ole aikaakaan. (Joki 2021, 86.)

Tulevan uuden työntekijän tausta vaikuttaa myös perehdyttämiseen. Työelämässä jo jonkin aikaa olleet ovat jo tottuneet työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä ja osaavat olla oma-aloitteisempia kuin vasta työuraansa aloittavat henkilöt, joten he eivät tarvitse ihan alkeista alkavaa perehdytystä. Jos tuleva työntekijä tulee samansisältöisistä töistä, on hänellä jo hieman käsitystä tulevan työn sisällöstä, mutta uuden organisaation työtavat vaativat huomiota perehdytyksessä. (Joki 2021, 86.)

Käytännön toteutukseen perehdyttämisessä on monia erilaisia vaihtoehtoja. Perehdytys voidaan suorittaa koulutuksilla, käytännön tekemisellä, keskustelemalla, ryhmätyöskentelyllä, itsenäisellä opiskelulla tai webinaareilla (Eklund 2020). Perehdytysohjelman voi antaa perehdytettävälle heti ja hänelle voi myös kerätä tietopakettin, josta löytyy ohjeita ja tietoa yrityksestä (Joki 2021, 92). Perehdytystä ei voi kuitenkaan jättää pelkän perehdytysoppaan varaan (Eklund 2020).

Ensimmäisen viikon aikana perehdytysohjelma voi tuntua tulokkaasta rasakalta, mutta työn kokonaisuuden hahmottaminen on pääasia, ei pienten nipelitietojen muistaminen. Tärkeää onkin opastaa uutta henkilöä siinä mistä hän saa nyt ja jatkossa tarvittavaa lisätietoa. Viikon loppupuolella on hyvä pitää esimiehen kanssa keskustelu, jossa käydään läpi, miten perehdytys on lähtenyt käyntiin ja mihin asioihin olisi vielä hyvä kiinnittää huomiota, niin että työntekijä selviytyisi työstään ilman opastusta. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Uuden työntekijän kanssa on tarpeen käydä jo perehdytysprosessiin alussa selkeästi läpi hänen tulevat vastualueensa ja mitä häneltä odotetaan. Näin uusi työntekijä ymmärtää paremmin hänen oman roolinsa tiimissä ja työyhteisössä. (Eklund 2018, 94.) Perehdytyksen aikana on myös koitettava vahvistaa uuden työntekijän verkostoitumista. Uuden työntekijän on tiedettävä mistä ja keneltä hän lähtee apua hakemaan. Näin voidaan välttää, ettei työtehtävät jää

tekemättä. Mitä enemmän uudelle työntekijälle osoitetaan verkostoja, sitä varmemmin hän pystyy jotain kautta etsiä tietoa ja vastauksia. (Eklund 2018, 105.)

2.3 Perehdyttäjät

Päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän voi tarvittaessa osoittaa perehdytettävälle tutorin tai kummin, jotka auttavat uuden työntekijän opastuksessa ja perehdyttämisessä. Esimies voi jo perehdytysuunnitelmaa laatiessaan varata näiltä tutoreilta aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. (Hyppänen 2013, 183–185.) Olisikin hyvä, jos työyhteisössä uuden henkilön kanssa tulevaisuudessa työskentelevät saataisiin osallistumaan perehdyttämiseen omilla osa-alueillaan. Näin jo uuden työntekijän työskentelyn alkutaipaleella tulisi mahdollisimman moni lähityö kollega tutuksi. (Kupias & Peltola 2009, 81.)

Esimiehen tehtävä on suunnitella, mitä töitä uusi työntekijä tulee toimipaikassa tekemään ja päättää perehdytyksen ja työnopastuksen laajuuden. Esimiehen on varmistettava, että kaikki ottavat vastuuta perehdytyksestä ja sen käytäntöön laittamisesta. (Eklund 2020.) Uuden työntekijän tullessa taloon onkin hyvä informoida henkilökunnalle, kuka taloon on tulossa ja mitä asioita hän tulee tekemään. On myös ehkä tarpeellista käydä henkilökunnan kanssa läpi, miksi kyseinen henkilö on valittu tehtävään, varsinkin jos samaan tehtävään on hakenut työntekijöitä työyhteisön sisältä. Näin voidaan välttyä työyhteisön sisäisiltä ongelmilta. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Yrityksessä voidaan käyttää nimettyä perehdyttäjää, joka toimii yhteistyössä esimiehen kanssa. Tässä tapauksessa on tärkeää sopia vastuunjako tarkkaan. Nimetty perehdyttäjä voikin olla vastuussa perehdyttämisen kehittämisestä ja myös sen toteuttamisesta. Usein perehdyttäjille järjestetäänkin koulutusta ja opastusta. Esimiehen tehtävänä on taas järjestää aikaa ja mahdollistaa nimetyn perehdyttäjän toimiminen, mutta esimies on kuitenkin se, joka lopputuloksissa on vastuussa perehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.)

Perehdyttäjä on uuden työntekijän tuki ja turva. Tästä syystä perehdytysuunnitelmaa tehdessä ja tulevia perehdyttäjiä valitessa on mietittävä heidän tietonsa, taitonsa ja halukkuus tehtävään. (Joki 2021, 88.) Perehdyttäjän asenne näkyy helposti ulospäin perehdytettävälle, joten on varmistettava, että perehdyttäjä on sitoutunut tehtävään ja hän haluaa perehdyttää. Jos perehdyttäjän asenne ei ole kohdillaan, on tämän syy selvitettävä. On mietittävä esimerkiksi, miten perehdyttäjä itse kokee ja näkee perehdytyksen tarpeen ja onko hänen kanssaan käyty läpi mitä perehdytyksellä haetaan. (Eklund 2018, 142.)

Perehdyttäjän oma mielenkiinto perehdytettävään asiaan ja halukkuus perehdyttää takaavat paremman onnistumisen ja vaikuttavat myös perehdytettävän mielikuviin ja tuntemuksiin yrityksestä ja siihen, tunteeko hän itsensä tervetulleeksi. Perehdyttäjänä voi käyttää myös sellaista henkilöä, joka on itsekin tullut vasta taloon ja jolla on oma perehdytys muistissa. On myös hyvä varautua perehdyttäjien sairaslomiin ja miettiä heille tuuraajat ja miten perehdytys tällöin toteutetaan. (Joki 2021, 88.)

Perehdyttäjäroolit

Perehdyttäjärooleja on monia erilaisia ja perehdyttäjä omaksuu itselleen joko yhden tai monta näistä rooleista. On kuitenkin tärkeää, että jollakin perehdyttäjistä on kokonaisvastuu perehdyttämisen koordinoinnista. Koordinointi on tärkeää, varsinkin jos perehdyttämiseen osallistuu monta eri perehdyttäjää. Jos koordinointia ei ole tai sitä ei ole tehty kunnolla, käy helposti niin, ettei kukaan ota perehdyttämisestä vastuuta tai perehtyminen jää uuden työntekijän omille harteille. Perehdyttäjäroolit voivat ilmentyä seuraavasti:

- työhönottaja
- tulokkaan vastaanottaja
- hallinnollinen perehdyttäjä
- työyhteisöön tutustuttaja
- työsuhteeseen perehdyttäjä
- organisaatioon perehdyttäjä
- jonkin alueen syvälinen osaaja
- tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija

- kummi tai mentor. (Kupias & Peltola 2009, 95, 97.)

Ensimmäisenä perehdyttäjänä on *työhönottaja*. Hän vastaa työhönottovaiheen aikana tapahtuvasta perehdytyksestä. Hänen vastuullaan onkin se, millaisen kuvan uusi taloon tuleva työntekijä saa tulevasta työstään, sen tarjoamista tulevaisuuden mahdollisuuksista, organisaatiosta ja työyhteisöstä. Työhönottajan on jatkoperehdytystä ajatellen kerrottava toisille perehdyttäjille, mitä asioita työhönottovaiheessa on uudelle työntekijälle luvattu ja millaisista asioista on keskusteltu. Kun työntekijä aloittaa ensimmäisenä päivänä on häntä vastassa *tulokkaan vastaanottaja*. Vastaanottovaihe on hyvin tärkeä, koska silloin uudelle työntekijälle muodostuu positiiviset tai negatiiviset vaikutelmat työpäikasta. (Kupias & Peltola 2009, 95–96.)

Hallinnollinen perehdyttäjä on yleensä se, joka työpaikalla mielletään ainoaksi perehdyttäjäksi ja usein hän on työpaikan sihteeri. Hänellä on tietoa työpaikan käytännön asioista ja hänen puoleensa voikin aina kääntyä. Hän opastaa esimerkiksi tietokoneiden käytössä ja palkanmaksuun liittyvissä asioissa. *Työyhteisöön tutustuttaja* on nimensä mukaisesti henkilö, joka tutustuttaa uuden henkilön työtovereille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille. Tutustuttaminen voidaan tehdä palaverin yhteydessä tai kiertämällä työyhteisön sisällä ja esitellä kaikki. *Työsuhteeseen perehdyttäjän* vastuulla on kertoa uudelle työntekijälle työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työajat, tauot, palkanmaksu ja työterveyshuolto. *Organisaation perehdyttäjä* opastaa organisaation arvoihin, strategioihin ja visioihin. Tämä on yleensä esimiehen vastuulla. *Jonkin alueen erityisosaaja* on vastuussa oman osa-alueen perehdyttämisestä, ja näitä perehdyttäjiä onkin yleensä monia ensimmäisten viikkojen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 96–97.)

2.4 Perehdyttämisen eri vaiheet

Perehdyttämisen ensimmäinen vaihe on jo rekrytointivaiheessa, kun työnhakijalle kerrotaan haastattelu tilanteessa yrityksestä ja tulevasta työstä. Kun työnhakijalle ilmoitetaan hänen saaneen työpaikan, käydään läpi työsuhteen aloittamiseen ja työhön liittyviä asioita. (Viitala 2021, 83.) Tämä esiperehdytysvaihe kestää työpaikan vastaanottamisesta ensimmäiseen työpäivään. Tänä

aikana yritys voi lähettää uudelle työntekijälle tietopaketin, jossa on tietoa yrityksen toiminnasta, henkilöstöstä, tuotteista ja palveluista. Uuteen työntekijään voidaan ottaa yhteyttä myös puhelimitse tai sähköpostilla. Näin voidaan nostaa uuden työntekijän motivaatiota uutta työtä kohtaan ja käydä läpi työhön liittyviä asioita. Uudelle työntekijälle voidaan lähettää myös toimintaohjeita ja oppaita koskien hänen omaa tulevaa työtään, jotta hän voi tutustua ja valmistautua uuteen työhönsä. Myös lyhyitä koulutustapaamisia voidaan pitää ennen työn alkua. (Cirilo & Kleiner 2003, 17.) Kun tuleva työntekijä saa kattavasti tietoa työstään jo ennen työnalkua, on koko perehdytysvaihe helpompi toteuttaa (Viitala 2021, 84).

Seuraavana tulee vastaanottovaihe, jossa tutustutaan yrityksen toimintaan ja liikeideaan. Samalla tutustutaan myös uusiin työtovereihin ja perehdyttämissuunnitelmaan. Perehdytysuunnitelma auttaa uutta työntekijää hahmottamaan mihin asioihin hänen on tarkoitus perehtyä ja milloin ja kenen opastuksessa. Hänelle esitellään tässä vaiheessa myös työyhteisö. Tällä vaiheella on suuri vaikutus siinä, miten uusi työntekijä kokee tulevansa vastaanotetuksi. (Viitala 2021, 83.) Ensimmäisen päivän aikana työntekijälle annetaan avaimet, kulkuluvat ja muut tarpeelliset asiat, ja onkin hyvä, jos tarvittavat luvat ja salasanat on hankittu jo etukäteen (Kupias & Peltola 2009, 105). Jo se, että uudelle työntekijälle on laitettu työpisteelle tarvittavat työvälineet, tuo uudelle työntekijälle tunteen, että hänet on huomattu ja häntä on odotettu. On myös hyvä ensimmäisenä päivänä ottaa aivan rauhassa ja antaa aikaa uuteen ympäristöön ja työyhteisöön tutustumiseen. (Juuti & Vuorela 2005, 167.)

Kolmantena vaiheena on työsuhdeperehdyttäminen. Tässä vaiheessa työnantaja ja työntekijä käyvät läpi työsopimuksen ja yhteiset pelisäännöt, joita työpaikassa noudatetaan. Samalla käydään läpi palkkaukseen, työpoissaoloihin, tietoturva-asioihin ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Neljäs ja viimeinen vaihe on työnopastus, jossa perehdytään varsinaiseen työhön ja työntekemiseen. (Viitala 2021, 84.)

2.5 Työnopastus

Työnopastuksella on tärkeä osa ennakoivassa työsuojelussa ja tarkoituksena on vähentää työstä johtuvia onnettomuuksia, rasitusvammoja sekä liiallista

henkistä kuormittumista (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Henkisen kuormituksen huomioon ottaminen lähtee käyntiin jo työn suunnitteluvaiheessa. Esimiehen on otettava huomioon työntekijöidensä erilaiset henkiset ja fyysiset vahvuudet. Näiden ominaisuuksien mukaan työ suunnitellaan ottamalla huomioon esimerkiksi riittävät tauot, ja kiireaikojen jälkeen varmistetaan henkilökunnan mahdollisuus palautumisjaksoihin. Kun kuormitukseen kiinnitetään huomiota jo varhain, nähdään vaikutukset henkilöstön terveydessä ja työkyvyssä sekä työtyytyväisyydessä ja näin ollen myös yrityksen kannattavuudessa. (Myllyoja 2019.)

Työnopastukseen voidaan katsoa kuuluvan viisi eri vaihetta:

- valmistautuminen
- opastus
- mielikuvaharjoittelu
- kokeilu
- työskentely ja lisäohjeiden saaminen.

Valmistautumisvaiheessa perehdyttävä ja perehdytettävä käyvät rauhassa läpi, miksi kyseistä työtä tehdään, ja miten se liittyy organisaation toimintaan ja strategiaan. Samalla voi selvittää, mitä oletuksia työntekijällä on työstä ja onko hänellä jo osaamista työstä ja missä asioissa hän haluaisi enemmän ohjausta. Itse opastus olisi hyvä jakaa pienempiin osioihin ja rauhallisesti kertoa ja käydä läpi ydinkohdat tarkasti ja mahdollisuuksien mukaan havainnollistamalla. (Juuti & Vuorela 2005, 177.)

Opastuksen aikana on myös hyvä pitää säännöllisesti taukoja, ja näin antaa perehdytettävälle mahdollisuuksia sulatella oppimaansa. Mielikuvaharjoittelun avulla perehdytettävä käy mielessään lävitse työvaiheet, ja näin hän voi oppia nämä vaiheet melkein yhtä tehokkaasti kuin itse työtä fyysisesti tehdessään. Mielikuvaharjoittelun jälkeen aloitetaan itse työn opettelu. Perehdytettävä voi perehdyttäjälle näyttää, miten hän työn tekee, ja oppimiskokemusta tehostaakseen samalla selittää mitä hän tekee. Perehdyttävä voi samalla koittaa tehdä lisäkysymyksiä ja täydentää perehdytettävän tietoja. (Juuti & Vuorela 2005, 179.)

2.6 Seuranta ja arviointi

Kun työntekijä on jo saanut perehdytystä ja totutellut uusiin tehtäviin on esimiehen hyvä sopia perehdytettävän kanssa aika keskustelulle, jolloin he käyvät läpi, miten työt ja työyhteisöön sopeutuminen on lähtenyt käyntiin. Tämä itsessään jo tuo perehdytettävälle tunteen, että hänestä ja hänen kehitymisestään uudessa työssä pidetään huolta. (Joki 2021, 95.)

Keskustelussa käydään läpi, miten perehdyttäminen ja työnopastus on onnistunut. Yhdessä tarkistetaan, onko saavutettu tavoitteet, toteutuiko perehdyttäminen suunnitellusti tai olisiko jotain voinut tehdä toisin ja miten. Perehdytettäviltä ja heidän kokemuksistaan saa tärkeää tietoa, jonka avulla yritys voi jatkossa parantaa ja tehostaa perehdytys suunnitelmaansa ja toimintatapojaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Uudet työntekijät näkevät asiat usein eri tavalla kuin jo pitkään samaa työtä tehneet. Tällöin onkin hyvä kannustaa heitä kertomaan havainnoistaan ja kyseenalaistamaan toimintatapoja. Varsinkin hieman jo työelämää kokeneet työntekijät voivat verrata uuden työpaikan toimintatapoja edellisiin työpaikkoihinsa, ja kyseenalaistaa toiminnan. (Joki 2021, 86.)

Nykyaikana sijaisten ja vuokratyöläisten käyttö yrityksissä lisääntyy koko ajan ja onkin tärkeää, että perehdyttämistoimintatapoja pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti. On myös muistettava pitää huolta perehdyttämisestä vastuussa olevien henkilöiden koulutuksesta ja valmennuksesta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Organisaation tehtävänä on antaa edellytykset oppimiseen, tukea henkilöstön oppimista ja tarjota tähän mahdollisuuksia. Organisaation panoksen lisäksi päävastuu oman osaamisen kehittämisessä on työntekijällä itsellään. Organisaatiot hankkivat osaamista rekrytoimalla tai kehittämällä työntekijöiden osaamista. Myös yhteiskunta panostaa ammattitaidon kehittämiseen tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia ja taloudellista tukea opiskeluihin. (Kauhanen 2012, 152.)

3.1 Muuttuvat osaamisen vaatimukset

Nykyajan työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja työntekijöiden osaaminen vanhenee nopeasti. Arvioiden mukaan tiedosta vanhenee vuosittain suunnilleen 15–20 prosenttia, ja teknologia ja tekninen osaaminen vanhenee jo muutamassa vuodessa. (Kauhanen 2012, 144.) Työtehtävät muuttuvat tai poistuvat kokonaan uusien työtehtävien noustessa tilalle. Samalla myös työntekotavat muuttuvat ja niiden mukana tulee uusia työvälineitä ja sovelluksia. Tämän päivän työelämässä arvostetaan työntekijässä sitä ominaisuutta, että pystyy oppimaan ja omaksumaan uusia asioita nopeasti. (Ojala & Meklin 2021, 13.) Työntekijän kannalta olennaista on kyky yhdistellä tietoa ja taitoa parhaalla mahdollisella tavalla luovasti ja monipuolisesti. Hyödyllisiksi taidoiksi katsotaan myös kyky priorisoida ja organisoida sekä ryhmätyöskentelytaidot. (Kupias ym. 2014, luku 2: Yksilöiden osaaminen.)

Yrityksen kilpailukyky markkinoilla onkin riippuvainen siitä, miten organisaatio pystyy varmistamaan sen, mitä osaamista heillä on, ja miten sitä käytetään, sekä miten nopeasti uutta pystytään oppimaan. Osaamisen kehittämisen avulla pyritään:

- turvaamaan osaamisen strategian mukaisesti
- parantamaan tehokkuutta ja toimintoja
- mahdollistamaan muutosta ja uudistumista
- ruokkimaan luovuutta ja innovatiivisuutta
- parantamaan yksilöiden suoriutumisen edellytyksiä
- vahvistamaan työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta. (Viitala 2020, 121-122.)

Nykyajan oppiminen on siirtynyt yhä enemmän oppilaitoksista työpaikoille, ja oppimisen ja osaamisen kehittämisen tarve lähteekin usein jostain ongelmasta, tavoitteesta tai käytännön tarpeesta. Organisaatioiden onkin jatkuvasti kehitettävä toimintatapojaan, joiden avulla tukea henkilöstönsä oppimista työn ohella. Työntekijöiden pitää yhä enemmän osata itse hakea tietoa, ja heillä on oltava halua oppia, ja kykyä ja halua ottaa vastuu omasta osaamisen kehittämisestä. Yksin oppimisen rinnalla on hyvä käyttää myös yhdessä oppimista

vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näin ymmärrys ja asioiden soveltaminen syvenee. (Ojala & Meklin 2021, 20.)

3.2 Osaamisen kehittymisen polku yksilöllisesti

Ympäristön ja vaatimusten muuttuessa osaamisen suhteen ollaan koko ajan matkalla eteenpäin. Osaamisen kehittämisessä on portaikkoja, joiden kautta osaamisen kehittyminen kulkee. Nämä portaikit ovat

- noviisi
- kehittynyt aloittelija
- pätevä ongelman ratkaisija
- taitava suorittaja
- asiantuntija tai expertti.

Noviisi on uusi työntekijä, joka vasta aloittelee työssään, ja tarvitsee tästä syystä tarkkoja toimintatapoja ja ohjeistuksia. Tässä vaiheessa perehdytyksellä on suuri osa, ja olisi hyvä huolehtia, että ohjeistukset ovat selkeitä. Novii- sin kanssa on hyvä aloittaa selkeistä ja yksinkertaisista työtavoista. (Kupias ym. 2014, luku 2: Asiantuntijaksi kehittyminen.)

Kehittynyt aloittelija osaa jo työnsä perusasiat, joten hänellä on jo kykyä huomioida erialaisia tilanteita ja hän osaa jo käyttää omaa harkintakykyänsä, eikä tarvitse kollegoidensa tukea enää niin paljoa. Tässä vaiheessa hänelle voi osoittaa jo vaativampiakin tehtäviä. (Kupias ym. 2014, luku 2: Asiantuntijaksi kehittyminen.)

Pätevä ongelmanratkaisija on jo hyvä perustason työntekijä. Hän on työssään tavoitteellinen ja tuloskeskeinen. Tässä vaiheessa esimiehen onkin hyvä käydä työntekijän kanssa lävitse hänen tavoitteitaan ja kehittymistoiveitaan. Näin esimies pystyy vahvistamaan työntekijän tavoitteellisuutta, ja varmistamaan, että työntekijän tavoitteet ovat työtä vastaavat. (Kupias ym. 2014, luku 2: Asiantuntijaksi kehittyminen.)

Taitava suorittaja pystyy jo toimimaan tilannekohtaisesti erilaisissa tilanteissa. Hänellä on jo näkemys työnsä kokonaisuudesta, ja hän osaa käyttää hyväkseen aikaisempia kokemuksiaan. Hän on jo sillä tasolla, että hän tarvitsee haasteellisempia tehtäviä. (Kupias ym. 2014, luku 2: Asiantuntijaksi kehittyminen.)

Asiantuntijan tai *expertin* tasolla työntekijä osaa jo hyödyntämään kokemuksiinsa parhaalla mahdollisella tavalla. Hän on sitoutunut ja innostunut työstään. Hän analysoi jatkuvasti toimintaansa ja tekee toimintaansa muutoksia tarpeen mukaan. Kokemuksen mukanaan tuoman varmuuden vuoksi, hän on jo työssään niin pätevä, että työhön liittyvät päätökset syntyvät intuitiivisesti. (Kupias ym. 2014, luku 2: Asiantuntijaksi kehittyminen.)

3.3 Kehittämisen keinot

Työelämässä oppimista tapahtuu työn ohella niin, ettei se vaadi työnantajalta erityisiä toimenpiteitä. Yrityksillä on myös käytettävissään paljon osaamisen kehittämisen keinoja, jotka vaativat paljon suunnittelua ja resursseja. Osaamisen kehittämistä kannattaa kohdistaa yksilöön, ryhmään tai organisaatioon. (Viitala 2021, 129.)



Kuva 1. Osaamisen kehittämisen keinot (Viitala 2021, 108)

Useimmiten osaamisen kehittämisestä tulee mieleen vain opiskelu, mutta itse asiassa kehittämismenetelmiä on hyvin paljon, ja ne jaetaan kahteen eri pääryhmään: työpaikan sisäiseen oppimiseen ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. (Kauhanen 2012, 152.) Vaikka koulutus on vieläkin suosittu osaamisen kehittämisen tapa, moni yritys on omaksunut 10/90-säännön.

Tämän säännön mukaan vain 10 prosenttia osaamisen kehittämisestä tapahtuu koulutuksien kautta, ja loput 90 prosenttia itse työelämässä. (Viitala 2021, 133.)

Ongelmanratkaisutilanteet

Ongelmanratkaisutilanteet ovat tehokkaita oppimistilanteita. Esimerkkinä tästä voisi olla jokin ongelma, jonka ratkaisemiseen työntekijä joutuu oppimaan uusia asioita ratkaistessaan ongelmaa. Ongelmanratkaisutilanteita ovat myös työssä tapahtuvat muutokset, jotka pakottavat myös oppimaan uusia asioita. (Viitala 2021, 130.) Ongelmatilanteissa ja niiden määrittelyssä voidaan miettiä ja käyttää erilaisia analyysitekniikoita. Kun ongelmien ratkaisuja mietitään yhdessä tiimissä, niin samalla tulee harjoiteltua neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. Ongelmaa ratkaistessa opitaan koko ajan enemmän siitä, millaista tietotaitoa sen ratkaisemiseen tarvitaan. (Viitala 2021, 132.)

Itsenäinen opiskelu

Itsenäisessä opiskelussa työntekijä opiskelee itsenäisesti esimerkiksi suorittamalla verkkokursseja, lukemalla kirjoja, artikkeleita, netti blogeja tai netistä löytyviä muita vaihtoehtoja sen mukaan mikä itselle tuntuu luontevimmalta. Itseopiskelun etuna on sen joustavuus, mutta on hyvä miettiä, kuinka paljon viikko- tai kuukausi kohtaisesti käytetään aikaa opiskeluun, jotta sen voi yhdistää työssäkäyntiin. (Eklund 2021, 157.)

Työssä tapahtuva oppiminen

Työssä tapahtuva oppiminen on hyvä tapa oppia, koska työtä tekemällä näkee, mitä saa aikaiseksi ja mitä hyötyä omalla työpanoksella on itselle ja koko organisaatiolle. Työtä tehdessä näkee myös oman kehittymisensä siinä, kuinka nopeammin ja sujuvammin työt menevät ajan kuluessa. Työssäoppimista onkin hyvä tehostaa suunnittelemalla etukäteen töitään ja myös jälkikäteen miettiä omaa toimintaansa, ja miten voisi toimintaansa kehittää. Työnantaja voi myös kannustaa henkilökuntaa miettimään omaa toimintaansa ja kehitystarpeitaan tarjoamalla heille mahdollisuuden tekemään itsearviointeja, oppimispäiväkirjoja ja testejä. (Eklund 2021, 159–160.)

Mentori

Mentorin tarkoitus on jakaa omaa kokemustaan ja näkemyksiään uudelle kokemattomammalle työntekijälle. Uuden työntekijän on tietysti muistettava, että mentori tekee asiat omalla tavallaan ja työyhteisön sisällä voi olla monia erilaisia toimintatapoja, jotka toimivat aivan yhtä hyvin. Mentorointi on hyvä keino saada tietotaitoa eteenpäin toisille työntekijöille. Varsinkin toisten väistyessä työelämästä syystä tai toisesta, mentoroinnin avulla voidaan siirtää osaamista uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä voi toimia mentorina myös vanhemmille työntekijöille, esimerkiksi uuden teknologian käytön saralla. Tätä kutsutaan käänteiseksi mentoroinniksi. (Eklund 2021, 166–167.) Mentoreita myös koulutetaan, jotta mentoroinnin toteutus olisi mahdollisimman tehokas. Jokaisen mentoroitavan tarpeet käydään läpi, ja näiden tarpeiden mukaan muovataan yksilölliset sisällöt ja toteutustavat mentoroinnille. (Viitala 2021, 132.)

Vertaisopetus

Vertaisopetuksessa tiimin jäsenet opettavat työtapoja ja toimintatapoja toisilleen. He voivat pitää toisilleen koulutuksia omasta osaamisalastaan. Tarkoituksena on, että tiimin jäsenet saavat jaettua keskenään osaamistaan. Tavoitteena on, että jokainen osaa edes hieman toisen hommia, jos tulee pitkiä poissaoloja. (Eklund 2021, 173–174.) Tiimissä toimiessa on otettava huomioon erilaisia asioita, jotka edistävät oppimista ja kehittymistä. Tiimin on tiedettävä yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Heidän on tunnistettava mitä osaamista on vahvistettava, ja osattava jakaa osaamistaan. Tiimin sisällä on annettava apua toisille, arvostettava yhdessä oppimista sekä pohtia ratkaisuja ongelmiin yhdessä. Tiimin on kyettävä antaa toisilleen palautetta, ja keskustella rakentavasti tuoden esille niin onnistumisia kuin epäonnistumisiakin. (Kupias ym. 2014, luku 5: Tiimiä kehittämässä.)

Palaverit

Palaverien pitäminen työyhteisön tai tiimin kesken ovat hyvä oppimisen ja osaamisen keino. Palaverin hyöty tietysti riippuu siitä, kuinka avoimesti asioita käydään lävitse, ja miten tehokkaiksi palaverit saadaan. Kun asioita käydään

yhdessä lävitse palavereiden avulla analysoiden ja asioiden vaikutuksia käsitellen, saadaan paremmin selkoa yhteisistä käytännöistä ja kehitetään toimintaa. Sisäiseen viestintään on myös kiinnitettävä huomiota, jos halutaan tehostaa osaamisen kehittämistä. (Viitala 2021, 136.)

Tehtävänkierto

Tehtävänkierrossa työtehtävien osittaisella tai kokonaan vaihtamalla koitetaan saada osaamista jaettua ja kehittää jokaisen osaamista. Tehtävänkiertoa voidaan tehdä tiimin sisällä vahvistaen näin tiimin työskentelyä ja osaamista tai sitten muiden tiimien kesken tehtäviä vaihtamalla. Tehtävänkierron aikana työntekijät saavat myös käsityksen siitä mitä muut tekevät. (Eklund 2021, 174–175.) Hyvinä puolina tehtävän kierrossa on huomattu olevan se, että se tuo uudenlaista osaamista työtiimiin ja myös uutta mielekkyyttä sekä innostusta tekemiseen. Työkierron aikana on toki huomattavissa tilapäistä tehokkuuden laskemista. Työkierron tapaista osaamisen kehittämistä on myös siirtyminen joksikin aikaa erityistehtäviin, johonkin projektiin tai työkomennukseen. (Viitala 2021, 130–131.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Työn toimeksiantajana on Osuuskauppa Suur-Savon toimipaikka S-market Rantakylä. S-market Rantakylä tarjoaa päivittäistavaroiden lisäksi veikkauspalvelut, postin automaattipalvelun, prisman noutokassipalvelun ja ABC-kylmäasema palvelut.

Osuuskauppa Suur-Savon toimialue kattaa Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan talousalueet. Toimipaikkoja on yhteensä yli 90 ja toimialoina marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, autokauppa, matkailu- ja ravitsemuskauppa, parturi- ja kampaamotoimintaa sekä pankkitoiminta. OK Suur-Savolla on myös muita palveluja kuten leipomo, kukkakauppa, siivouspalvelu, pesulapalvelu sekä työterveyspalvelut. (Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön pelisäännöt s.a, 4.)

4.1 Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö

S-market Rantakylä sijaitsee vilkkaassa Rantakylän kaupunginosassa, noin kolme kilometriä Mikkelin keskustasta. Sijaintipaikka on hyvin keskeinen Rantakylän kaupunginosassa, ja sinne on hyvät tieliikenneyhteydet. S-marketin vieressä sijaitsee ylä- ja ala-aste, vanhustentalo, uimahalli, sekä suosittuja ulkoilu alueita hiihtoon ja lenkkeilyyn. S-marketin ohi menevä tie vie suositulle mökkialueelle. Kilpailijana on K-supermarket, joka sijaitsee noin 1,5 kilometrin päässä hieman kaupunginosan laitamilla.

Asiakaskunta koostuu pääasiassa lapsiperheistä ja pariskunnista, joilla ei joko ole lapsia tai lapset ovat jo muuttaneet omilleen. Tien toisella puolella olevan koulun oppilaat käyvät välitunneillaan välipala ostoksilla, ja lähistöllä on myös paljon työssäkäyviä, jotka käyvät päivän syömisensä kaupalta. Kesällä toiminta hieman vilkastuu kesämökkiläisten tullessa.

Henkilökuntaa S-marketissa on tällä hetkellä 19 henkilöä. Myymälässä on kaksi vastuumyyjää, mutta muuten myymälän työntekijät tekevät yhtä lailla kaikkia myymälän työtehtäviä. Kassatoimiston aluetta muiden töiden ohella hoitaa säännöllisemmin neljä henkilöä. S-market Rantakylässä, niin kuin muissakin kaupan alan myymälöissä, koitetaan tehostaa toimintaa uusilla järjestelmillä ja teknologioilla. Tehostamisella koitetaan nopeuttaa ja helpottaa esimerkiksi tilaus ja kassajärjestelmiä, jotta itse asiakaspalveluun ja kuormanpurkuun jäisi enemmän aikaa.

Toimeksiantona oli kehittää toimipaikan kassatoimiston alueen perehdyttämistä. Aihe sai alkunsa toimipaikan tarpeesta saada alueelle kunnolliset ohjeistukset perehdytyksen ja toiminnan tueksi. Työn tavoitteena oli tarkoitus selvittää, miten perehdytys alueella toimii ja kuinka perehdytystä, toimipaikkaan aiemmin toimitettua opasta ja osaamisen kehittämistä alueella voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyön tekijä aloitti oppaan tekemisen vapaamuotoisella kartoituksella henkilökunnalta siitä, minkä tyyppisen oppaan he haluavat. Näiden vastausten myötä suunniteltiin oppaan sisältöä ja ulkomuotoa. Oppaan sisällön teossa on yhdistelty vanhoja ja uusia ohjeistuksia karsien vanhentuneet ja toimipaikkaa

koskemattomat ohjeistukset pois. Niistä toiminnoista, joista ei ollut ohjeistuksia ollenkaan, tehtiin ohjeistukset alusta asti itse. Oppaan teossa on käytetty paljon tekijän omaa ammattiosaamista ja myös muiden alueen työntekijöiden, OK Suur-Savon kassajärjestelmävastaavan sekä toimipaikan esimiehen apua. Oppaaseen tuli yhteensä 78 sivua. Opas otettiin käyttöön syksyllä 2021 ja päivitettiin kassajärjestelmän vaihdoksen vuoksi talven 2022–2023 aikana. Oppaan on tarkastanut ennen käyttöönottoa Osuuskauppa Suur-Savon kassajärjestelmävastaava.

Toimipaikassa on viimeisten vuosien aikana henkilökunta vaihtunut paljon, ja paljon tietotaitoa on lähtenyt talosta. Henkilöstövaihdosten vuoksi alueella on huomattu olevan hieman puutteita yhteisten toimintatapojen ja osaamisen suhteen. Tavoitteena on, että työn tulosten avulla osaamista ja perehdytystä pystytään kehittämään.

4.2 Perehdytys ja osaamisen kehittäminen OK Suur-Savossa

S-market Rantakylässä perehdytys suoritetaan Osuuskauppa Suur-Savon yhteisen perehdytys suunnitelman mallin mukaan. Perehdytys suunnitelman lisäksi Osuuskauppa Suur-Savolla on käytössä myös perehdytyksen tarkistuslista. Perehdytys suunnitelma on suunniteltu S-marketeille ja Sale-myyvälöille. Suunnitelman mukaan perehdytys jaetaan kolmeen eri perehdytys jaksoon ja perehdytys jaksojen jälkeen pidetään seuranta keskustelut.

Osuuskauppa Suur-Savossa on otettu vuosi siten käyttöön nimetyt perehdyttäjät. Toimipaikoissa on perehdyttäjiä kaksi ja he käyvät vuosittain perehdytyskoulutuksen. Tällä hetkellä S-market Rantakylässä ei ole nimettyjä perehdyttäjiä, koska vuosi sitten koulutetut perehdyttäjät ovat vaihtaneet työpaikkaa. Kevään 2023 aikana on uudet koulutukset ja S-market Rantakylästä on valittu kaksi uutta perehdyttäjää näihin koulutuksiin. Nimetyt perehdyttäjät ovat päävastuussa uuden henkilön perehdytyksestä, mutta myös muun henkilökunnan on otettava vastuuta perehdyttämisestä.

Ensimmäisenä työpäivänä suunnitelman mukaan käydään esimiehen kanssa läpi yhteiset pelisäännöt, taukokäytännöt, työsopimukseen liittyvät asiat, digi-

taalien järjestelmien käyttöönotto ja turvallisuusasiat. Esimies tutustuttaa uuden henkilön myös työyhteisöön ja toimipaikkaan. Työntekijälle annetaan ensimmäisenä päivänä myös avaimet ja työvaatteet. (Perehdytysuunnitelma s.a.)

Ensimmäiseen perehdytys jaksoon kuuluu verkkokoulutuksia, kuten korttimaksumisen turvallisuuteen liittyvä PCI-passi, tietosuojakoulutus, rahanpesulakiin liittyvä AML-passi, myymälätyöhön liittyvä mAjokortti1, ikärajanpassi ja veikkauksen verkkokoulutuksia. Työnopastus keskittyy asiakaspalveluun ja kassatyöskentelyyn. (Perehdytysuunnitelma s.a.)

Toisessa perehdytys jaksossa keskitytään myymälätyöskentelyyn ja käydään läpi kuorman purkuun ja ergonomiaan liittyviä asioita. Tässä vaiheessa käydään läpi myös alennuskäytännöt ja asiakaspalvelu myymälätyöskentelyssä. Kolmannessa perehdytys jaksossa käydään läpi työskentelyyn liittyvien raporttien käsittelyä, ja raportteihin liittyvien myymälässä tehtävien mittausten tekemistä. (Perehdytysuunnitelma s.a.)

Perehdytys jaksosten jälkeen käydään kaksi seuranta keskustelua, ensimmäinen noin 2 viikon työskentelyn jälkeen, ja toinen noin 3 kuukauden työskentelyn jälkeen. Keskusteluun varataan aika työvuorosunnittelussa ja keskustelu käydään esimiehen, vastuuperehdyttäjän ja työntekijän kesken. Keskustelun tueksi on erillinen lomake ja keskustelussa on päämääränä kartoittaa osaamisen taso ja millaisissa asioissa tarvitaan vielä opastusta. (Perehdytysuunnitelma s.a.)

Osuuskauppa Suur-Savo tarjoaa työntekijöilleen erilaisia koulutuksia. Oman osuuskaupan tarjoamien koulutusten lisäksi henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua myös S-ryhmän koulutuskeskus Jollaksen järjestämiin koulutuksiin. Osuuskauppa Suur-Savo toimii yhteistyössä paikallisten oppilaitosten kanssa ja tätä kautta henkilöstön on mahdollista käydä täydennyskoulutuksissa. Kehityskeskusteluja järjestetään työntekijöille esimiehen kanssa kahdesti vuodessa. Osuuskauppa Suur-Savo toivoo henkilökunnalta aktiivisuutta oman osaamisen kehittämisessä. (Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön pelisäännöt s.a, 17.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tapaustutkimus. Tämä tutkimusmenetelmä valikoitui työn luonteen mukaan, koska työssä pyrittiin saamaan vastauksia tietyn alueen, eli toimipaikan kassatoimiston alueen perehdytyksen tilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Empiirinen aineisto on hankittu puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla. Tämä valikoitui menetelmäksi, koska vastaaja joukko oli pieni, ja tällä menetelmällä saatiin parhaiten syvällisempää tietoa aiheesta.

5.1 Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus

Laadullista tutkimusta kerätään esimerkiksi haastatteluiden, kyselyiden, havainnoinnin ja erilaisten dokumenttien avulla. Se miten näitä käytetään, riippuu tutkittavan ongelman luonteesta ja myös tutkimusresursseista. Samaa tutkimusongelmaa voidaan tutkia yhdistämällä näitä menetelmiä keskenään tai käyttää niitä vaihtoehtoisesti yksittäin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

Laadullisen tutkimuksen päämääränä on ymmärtää tutkittavaa asiaa ja saada tutkimuksen kohteena olevilta henkilöiltä kokemuksia, mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta asiasta. Näin pyritään saamaan mahdollisimman monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 9–11.)

Koska laadullisessa tutkimuksessa on päämääränä saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, olisikin hyvä, jos tietoa saataisiin kerättyä henkilöiltä, jotka ovat tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa mahdollisimman paljon. Tällöin tutkimukseen osallistuvia tietolähteitä ei voi valita umpimähkään, vaan täytyy tarkkaan harkita, keitä tutkimukseen hankitaan tietolähteiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.)

Tapaustutkimukseen voidaan hakea tietoa monilla eri tavoilla ja sen tarkoituksena on saada tietoa jonkun tietyn yksilön, ryhmän tai laitoksen tapahtumasta tai toiminnasta (Pitkäranta 2014, 35). Monipuolisen aineiston avulla koitetaan saada tapahtumasta tai ilmiöstä mahdollisimman tarkka ja selkeä kuva. Päämääränä on ymmärtää, miksi tai miten jostakin tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. Tästä syystä tapaustutkimus onkin omiaan vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. (Laine ym. 2017, 10.)

5.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa valitaan etukäteen tietyt teemat ja näihin teemoihin liittyen tehdään kysymykset. Teemahaastattelu on joustava tapa toteuttaa haastattelu, koska siinä pystytään haastattelun aikana tekemään tarkentavia kysymyksiä ja kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Haastattelijalle teemat antavat rungon haastattelulle, ja hänellä on jonkinlainen käsitys aiheesta, mutta hänellä ei saata olla valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelun aikana ennalta päätetyt teemat käydään haastateltavan kanssa lävitse, mutta teemojen laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelutilanteesta ja haastateltavan asemasta riippuen. (Valli 2018, 25.)

Teemojen valitseminen vaikuttaa suoraan siihen, millaista aineistoa haastattelusta saadaan. Teemat voi muodostaa intuitiivisesti, mutta tämä tyyli tuo myös ongelmia. Tällöin teemojen muodostuminen perustuu useimmiten vain omiin ennakkoluuloihin, ja haastattelusta tulee vaillinainen, eikä aineistosta saada aikaan kunnollista analyysia. Teemoja muodostaessa voi käyttää myös hyväksien kirjallisuutta ja teoriaa. Tärkeintä kuitenkin on, että teemoja miettiessä pitää mielessä tutkimusongelman ja tutustuu aiheeseen hyvin ennen kuin aloittaa haastattelut. (Valli 2018, 37.)

Teemahaastattelussa on kahden tyyppisiä kysymyksiä. Temaattisilla kysymyksillä ohjataan haastateltava haastattelun aiheeseen ja teoriatietoon. Dynaamisten kysymysten tarkoitus on ylläpitää keskustelua ja saada haastateltavia kertomaan syvemmin aiheeseen liittyvistä mietteistään ja kokemuksistaan. Kysymysten olisi oltava muodoltaan helposti ymmärrettäviä ja lyhyitä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 105.)

Haastateltaville voi jo ennen haastattelua antaa haastattelukysymykset tai teemat. Näin haastateltavat voivat jo etukäteen tutustua kysymyksiin ja pohtia asioita. Tämän avulla voidaan saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta. Haastattelun avulla haastateltava voi myös tehdä havainnoiteja haastateltavasta, miten hän liikkuu ja millä äänenpainolla hän puhuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–64.)

5.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Haastateltavat tähän opinnäytetyön tutkimukseen valittiin harkinnanvaraisesti. Haastateltavat ovat kaikki toimipaikan työntekijöitä ja työskentelevät myymälässä kassatoimiston alueella enemmän kuin muu henkilökunta. Nämä henkilöt valikoituivat haastateltaviksi, koska heillä on kassatoimiston alueen työskentelystä parhain tieto. Haastateltavia oli yhteensä viisi. Osa haastateltavista on työskennellyt kassatoimiston alueella myös muissa toimipaikoissa. Kolme haastatelluista on perehdytetty kassatoimiston alueen töihin käyttämällä apuna tämän opinnäytetyön toimeksiantoon kuuluvaa opasta.

Suurin osa haastateltavista kohdattiin toimipaikassa henkilökohtaisesti. Heitä pyydettiin alustavasti haastatteluun ja kerrottiin haastattelun pääteemat. Yhdelle haastateltavista lähetettiin tässä vaiheessa WhatsApp-viestinä pyyntö haastatteluun osallistumisesta. Kaikki haastatteluun pyydyt suostuivat haastatteluun. Myöhemmin toimipaikan esihenkilön kanssa sovittiin siitä, voiko haastattelut tehdä haastateltavien työaikana. Haastattelut sovittiin pidettävän haastateltavien työaikana, ja esihenkilön kanssa sovittiin hieman suuntaa antavasti, missä vaiheessa päivää haastattelut olisi paras suorittaa ajatellen päivän työmääriä. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä katsoi työvuoro listalta kullekin haastateltavalle sopivat ajat, ja ilmoitti haastattelu ajat haastateltaville WhatsApp-sovelluksen kautta. Toimipaikkaan jätettiin kullekin haastateltavalle oma kappale haastattelun rungosta (liite 1), jotta he pystyisivät etukäteen jo valmistautua haastatteluun. Heiltä kysyttiin myös, olisivatko he vaihtoehtoisesti halunneet linkin haastattelurungon OneDrive-sijaintiin. Yksi haastatelluista jouduttiin vaihtamaan Teams-sovelluksen kautta pidettäväksi sairaustapauksen vuoksi. Haastateltavalle lähetettiin haastattelurunkoon OneDrive--linkki. Haastattelut tehtiin viikkojen 14 ja 15 aikana.

Haastattelupaikkana toimi toimipaikan esihenkilön työhuone. Ensin haastateltavien kanssa vaihdettiin yleisesti kuulumisia. Jokaiselle ilmoitettiin, että haastattelu nauhoitetaan, tämä kävi kaikille. Nauhoituksen alussa kerrattiin vielä tietosuojaan liittyvät asiat sekä haastatteluun liittyvät teemat. Haastattelut kestivät 40–60 min. Haastattelujen loppuksi tehtiin nopea yhteenveto läpikäydyistä asioista.

Haastattelut nauhoitettiin puhelimella MP3-recorder-sovelluksella. Ennen haastatteluja varmistettiin sovelluksen ja puhelimen toiminta. Haastattelun jälkeen haastattelut talletettiin ensin OneDrive-pilvipalveluun, ja sitä kautta haastattelijan henkilökohtaisessa käytössä olevaan tietokoneeseen. Teams-nauhoite tallennettiin myös haastattelijan tietokoneelle. Tietokone on salasanalla suojattu, ainoastaan haastattelijan omassa opiskeluihin liittyvässä henkilökohtaisessa käytössä ja sijaitsee haastattelijan omassa kodissa. Tietokoneelle tallentamisen jälkeen haastattelut poistettiin muista lähteistä.

5.4 Analysoinnin menetelmät

Tutkimuksen analysointitapaa on tarpeellista miettiä jo aineistoa kerättyäessä. Itse haastattelutilanteessa aloitetaan jo analyysin teko havainnoimalla, kuinka usein asiat nousevat esille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Teemahaastattelun analysointi on yleensä hyvin työlästä, vaikka haastateltavia ei olisi ollut montaa. Haastateltavien kanssa on voinut olla hyvin syvät ja pitkät keskustelut, joten materiaalia on voinut kertyä paljon. Analysointi olisi hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, näin aineiston täydentäminen helpottuu, jos siihen tulee tarvetta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata ilmiötä tiiviissä ja yleisessä muodossa, jotta aineistoon saataisiin selkeyttä, ja sen avulla voitaisiin tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104–108). Aineisto pyritään kuvaamaan sanallisessa muodossa, ja siksi sisällönanalyysi sopii hyvin täysin strukturoimattomienkin aineistojen analyysimuodoksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104–108). Kuvailun avulla koitetaan saada selville vastauksia siihen, millaisia tapahtumia aineistosta nousee esille, ketä siinä mainitaan sekä millaisia tapahtumia aineisto sisältää. Vahvassa kuvailussa aineistossa pyritään kuvaamaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen kohde. Heikossa kuvailussa keskitytään vain faktoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144–145.) Sisällönanalyysissä analysoidaan tekstimuodossa olevia dokumentteja, kuten kirjat, päiväkirjat, puheet, keskustelut ja oikeastaan kaikki mitkä on muutettu kirjalliseen muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87).

Aineistosta voidaan litteroida eli puhtaaksikirjoittaa koko haastattelu tai sen osia, teemoja. Litteroinnin laajuus riippuu tutkimustehtävästä. (Hirsjärvi &

Hurme 2000, 142.) Litterointia tehtäessä tutkija käy vuoropuhelua aineiston kanssa ja litterointi auttaa häntä määrittelemään tarpeellisen aineiston määrää ja miten sitä tulkittaisiin tutkimusongelmaan peilaten. Litterointi helpottaa myös analyysin edetessä aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. (Viikka 2021, 110–111.)

Luokittelussa aineistosta etsitään ja määritellään erilaisia luokkia, joiden esiintyminen aineistossa lasketaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Luokat muodostetaan tutkimuksen aiheen mukaan, aineiston laadun mukaan, ja tutkijan teoreettisen tiedon mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 148).

Teorialähtöisen analyysin pohjana ja runkona toimii aiheesta jo tiedetty teoria, joka ohjaa aineiston analyysiä. Myös tutkimuksen käsitteet määritellään teoriassa käsitellyn aiheen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.) Teoriaohjassa analyysissä teoriatieto voi toimia analyysin apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu teoriasta, vaan teoria ohjaa ja auttaa analyysin teossa. Teoria näkyy analyysin tuloksissa, mutta sitä ei verrata aineistoon, vaan pikemminkin sen avulla kehitetään uusia ajatuksia teoriaan suhteutettuna. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.)

5.5 Haastattelujen analysointi

Analysoinnin tapaa oli mietitty jo kysymyksiä laadittaessa. Analysoinnissa päädyttiin teorialähtöiseen analyysiin. Teemahaastattelun kysymykset tehtiin teoriaosuuteen pohjaten, joten oli luonnollista keskittyä analyysin tekoon teorialähtöisesti. Analysointia helpotti aineistojen yhtäläisyydet, koska haastattelut olivat hyvin samaa mieltä käsitellyistä teemoista.

Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin pelkistetysti jättäen pois joitakin keskusteluja, jotka eivät liittyneet tutkittavaan asiaan. Litteroinnin jälkeen jokaisesta haastattelusta saatu aineisto jaoteltiin teemojen mukaan. Teemojen sisältä luokiteltiin aineistosta nousseet pääasiat omiin luokkiinsa. Tällä tavoin aineisto pelkistettiin vielä kertaalleen. Aineistossa keskityttiin asioihin, jotka liittyvät teoreettiseen viitekehykseen ja vastaavat tutkimusongelmaan. Näitä aineistosta nousseita luokitteluja vertailtiin toisiinsa, ja merkattiin yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Aineistojen vertailusta saatu informaatio kasattiin yhteen.

Yhteen kerätystä aineistosta pystyttiin jo tekemään havaintoja aineiston yhtäläisyyksistä ja eroista, ja saatiin selville tutkimusongelmia vastaavia johtopäätöksiä ja kehitystarpeita, jotka kuvataan työn johtopäätöksiä osiossa.

6 TULOKSET

Tutkimusongelmia tässä työssä oli kolme: Kuinka opas on vaikuttanut työskentelyyn ja kuinka sitä voitaisiin vielä kehittää? Kuinka kassatoimiston alueen perehdytysprosessia voitaisiin kehittää? Kuinka osaamista voidaan alueella perehdytyksen lisäksi kehittää? Haastatteluissa teemat oli suoraan johdettu tutkimusongelmista, eli teemoina oli perehdytys, osaamisen kehittäminen ja oppaan käyttökokemus ja kehittäminen. Haastatteluissa käytiin läpi myös alueen vastuita ja vastuunottoa, koska haluttiin selvittää, liittyvätkö nämä osaamisen kehittämiseen ja perehdytyksen laatuun. Tulokset käydään tässä luvussa läpi teemoittain.

6.1 Perehdytys

Haastatteluissa käytiin ensin läpi toimipaikan yleisiä perehdytystoimintatapoja. Vastaajat olivat epätietoisia, miten perehdytys toimipaikassa tehdään, kuka sen tekee ja milloin. Perehdytys tällä hetkellä koettiin poukkoilevaksi, riittämättömäksi ja suunnittelemattomaksi. Suurin osa vastaajista ei ollut varmoja onko toimipaikassa nimettyä perehdyttäjää, ja eivät itse omassa työskentelyssään olleet huomanneet tällaista käytäntöä, vaan perehdyttäjinä on toiminut aina se, kuka on vuorossa sattunut olemaan. Jokainen vastaajista vastasi haluavansa perehdytykseen yleisesti enemmän systemaattisempaa suunnittelua.

Yleiseen perehdytykseen osa koki olevan järjestetty tarpeeksi perehdytys vuoroja, mutta osa koki, että niitä voisi olla enemmänkin. Haastateltavien mielestä perehdyttäjän olisi hyvä olla sama henkilö, ja työvuoroissa voisi ottaa huomioon, että perehdyttäjä ja perehdytettävä olisivat samoissa vuoroissa. Toimipaikassa ei ole käytännön asioiden perehdytykseen käytössä tarkistuslistaa ja jokainen vastaajista koki tällaisen listan tarpeelliseksi.

Kassatoimiston alueen perehdytys koetaan hyvin suuripiirteiseksi ja suunnittelemattomaksi. Tällä hetkellä alueella ei ole vastuuhenkilöä eikä perehdytyk-

sestä vastaavaa. Kaikkien vastaajien toiveena on, että alueelle saadaan perehdyttäjä, joka tietää ja osaa asiat, joita alueella tehdään. Alueen perehdytyksen hoitaa vastaajien mukaan tällä hetkellä se, joka vuorossa sattuu olemaan ja tietää edes jotain alueen asioista. Osa vastaajista koki, että ajoittain alueen perehdytys ja kysymyksiin vastausten saaminen jätetään kassatoimiston opasta etsittäväksi, eikä kunnollista opastusta saa.

Vastaajien mukaan alueelle ei anneta myöskään erillisiä perehdytys vuoroja, joissa perehdytettävä olisi ylimääräisenä vuorossa. Vastaajat kokivat tärkeäksi sen, että työvuoroihin annetaan lisävuoroja kassatoimiston alueen perehdytykseen. Vastaajien mielestä alueella käsiteltävät asiat ovat tärkeitä, ja niiden perehdytys olisi hoidettava ajan kanssa, ja niin ettei perehdytys keskeytyisi. Jokainen vastaaja koki tärkeäksi myös sen, ettei kassatoimisto vuorojen väliin tule liian pitkä aika perehdytysvaiheessa. Jokainen vastaajista koki perehdytyksen tarkistuslistan kassatoimiston alueelle tarpeelliseksi.

6.2 Osaamisen kehittäminen

Osuuskauppa Suur-Savo järjestää henkilökunnalleen monenlaisia koulutuksia, mutta ei kassatoimiston alueen asioihin. Suurin osa vastaajista haluaisi organisaation kautta tulevia koulutuksia alueelle. Yksi vastaajista oli hieman epäileväinen ja koki tärkeämmäksi, että olisi tiedossa tukiverkosto, jolta kysyä apua.

Kysyttäessä erilaisista kanavista, joista tietoa voi itsenäisesti työssään hakea, ei vastaajilta tullut paljoa tietoa. OK Suur-Savon sisäisestä intranetistä S-poin-tista löytyy paljon ohjeistuksia myös kassa-alueen toimintoihin. Kaikki tiesivät tästä kanavasta, mutta suurin osa heistä ei tiedä mitä kanava pitää sisällään. Haastatelluista vain yksi kertoi käyttävänsä tätä työssään. Workplace- alustaa haastateltavat sanoivat käyttävänsä hyvin harvoin tiedonhakuun. Veikkauspeli myyjät-ryhmä Facebookissa on hyvin aktiivinen ryhmä, ja sieltä saa paljon ajankohtaista tietoa, mutta tämä ryhmä ei ollut suurimmalle osalle tuttu. Veikkauksen myyjäpalveluita osa vastaajista kertoi käyttäneensä. Muuten tiedonhakuun haastateltavat käyttävät pääasiassa työkavereita, ja myös kassatoimiston perehdytysopas mainittiin.

Kassatoimiston alueen yhteisiä palavereita ei ole käytössä, ja suurin osa vastaajista koki, että nämä olisivat hyviä tiedon jakoon ja yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen läpikäymiseen. Palavereja vastaajat toivoivat varsinkin silloin, kun henkilökunnan vaihtuvuus on ollut suuri. Yhden haastateltavan mielestä nämä eivät olisi tarpeellisia, jos viestintä muuten toimisi alueella.

Haastattelussa kysyttiin, käydäänkö ongelmatilanteita yhdessä läpi jälleppäin oppimistarkoituksessa. Jokainen vastaajista koki, että niitä ei käydä yhdessä läpi, vaan ne ratkaistaan niiden kesken, jotka asiaa ovat käsitelleet ja muut eivät saa tietoa millainen tilanne on ollut, ja miten se on ratkaistu. Haastateltavat toivoivat, että tällaisista jäisi edes jotain dokumentointia mitä on tehty. Osa vastaajista mainitsi varsinkin sen, että jos ongelman ratkaisussa on oltu sähköposti yhteydessä, voisi nämä sähköpostit tallentaa, eikä poistaa heti. Jos ongelmatilanteita ilmenee työvuoron aikana ja paikalla on joku, joka osaa auttaa, niin kaikki vastaajista kokivat, että apua saa. Kuitenkin tähän tuli myös monelta huomio, että apu voisi tulla henkilökohtaisesti, eikä korvanap-pien kautta. He kokivat, että parhaiten he oppivat selvittämään ongelmia, kun opastaja on itse fyysisesti vieressä. Tässäkin osa huomautti, että opastajan on kuitenkin muistettava antaa opastettavan itse tehdä ohjeiden mukaan. Ongelmatilanteiden ratkaisuun menee hieman normaalia enemmän aikaa ja osa koki, että hieman painostetaan siirtymään nopeasti jo toisiin hommiin. Tämän he sanoivat kokevansa oppimista ja tekemisen laatua häiritseväksi.

Tiedonjakoon ja viestintään jokainen vastaajista toivoo parannusta. Tällä hetkellä vastaajien mukaan yhteinen kassatoimiston Workplace- alusta on ollut hyvin vähäisellä käytöllä, ja viestintään käytetään pääasiassa post-it- lappuja. Post-it- lappujen käytöstä tuli huomioita, että ne niin sanotusti katoavat kaikkien muiden papereiden sekaan ja kaikki eivät välttämättä niitä huomaa. Osa vastaajista huomautti myös siitä, että kaikki eivät kassatoimistossa päivittäin käy, ja tästäkään syystä post-it- lappujen käyttöä ei koettu hyväksi vaihtoehdoksi, koska ne eivät tavoita kaikkia. Melkein yhtä mielisesti vastaajat kannattivat Workplace-chat-ryhmän ottamista takaisin käyttöön ja myös tiedonanto vihkön käyttöä mietittiin. Kaikki toivoivat, että tiedottamisessa oltaisiin aktiivisia, ja tiedotettaisiin, jos ei jotain asiaa itse ole osannut tehdä.

6.3 Vastuut

Aiemmin kassa-alueella oli kassavastaava, jolle maksettiin vastuulisä. Organisaatiossa tehtiin muutoksia toimintatapoihin ja tämän alueen vastaavat poistuivat kaikista paitsi yhdestä myymälästä. Tällä hetkellä alueella ei ole selkeää vastuunjakoa, ja alueella työskentelee oikeastaan kaikki myymälän työntekijät. Tämän suurin osa haastateltavista koki ongelmaksi, koska haastateltujen mukaan osa alueella työskentelevistä ei tee kaikkia sovittuja asioita. Haastateltavien mielestä tämä johtuu ehkä osin tietämättömyydestä, vajaasta perehdytyksestä ja osin myös motivaation puutteesta.

Haastateltavista jokainen toivoo selkeyttä alueen työnjakoon ja toimintatapoihin. Jokainen haastateltavista huomautti, että ei kukaan yksin halua ottaa vastuuta alueen hoitamisesta, koska siitä ei makseta vastuulisää. Haastateltavien mielestä alueella työskentelevien tulisi kaikkien osata päivittäiset perusasiat ja sitoutua siihen, että ne tehdään ohjeistusten mukaisesti, jotta voidaan luottaa, että kaikki päivittäiset asiat tulisi hoidettua. Kassaerojen ja muiden haasteellisempien tehtävien hoitoon haastatellut ehdottivat apulaismarketpäällikköä ja/tai ryhmää, joka koostuisi henkilöistä, jotka ovat kiinnostuneita ja osaavia alueen asioissa. Jos tällainen ryhmä olisi, niin työvuorosunnittelussa tulisi haastateltavien mielestä ottaa ryhmän työvuorot huomioon, ettei heille tule pitkiä välejä ilman kassatoimisto vuoroja. Suurin osa vastaajista toivoi myös apulaismarketpäällikön osallistumista enemmän alueen työskentelyyn.

6.4 Oppaan käyttökokemukset

Toimipaikassa on ollut paljon henkilöstön vaihdoksia ja paljon tietotaitoa on poistunut varsinkin kassatoimiston alueelta. Vastaajat kokivat, että ilman opasta he eivät olisi työssä pärjänneet, ja sitä on käytetty paljon perehdytyksessä ja työn tukena. Osa vastaajista on perehdytetty alueen töihin oppaan avulla ja he kokivat, että opas on antanut heille varmuutta työskentelyyn ja nopeuttanut sitä, että he ovat kyenneet itsenäiseen työskentelyyn. Oppaan sisältö koettiin selkeäksi ja laajaksi, sisällysluettelo auttaa ja nopeuttaa tiedon etsimisessä. Kaikki vastaajista olivat yhtä mieltä siitä, että oppaan päivittäminen on tärkeää, ja oppaan päivittäjää mietittäessä ehdotettiin päivittäjäksi sitä henkilöä, joka uuden tiedon ottaa vastaan tai apulaismarketpäällikköä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten perusteella toimipaikassa ei perehdytys ja osaamisen kehittäminen ole toivottavalla tasolla. Toimipaikassa käytetään Osuuskauppa Suur-Savon perehdytysmallia ja siihen kuuluvaa perehdytys suunnitelmaa. Tästä huolimatta haastatellut kokevat, ettei perehdytyksessä ole suunnitelmallisuutta ja se on poukkoilevaa. Haastattelujen tuloksista voidaan päätellä myös, että viestinnässä ei ole yhteisiä toimintatapoja, joten viestintäkäytäntöjä kassatoimiston alueella tulisi parantaa. Kassatoimiston alueen vastuunjako on epäselvä, ja voidaan päätellä, että tämä osaltaan vaikuttaa alueella työskentelevien motivaatioon ja haluun kehittää osaamistaan. Vastausten mukaan myös työvuorosuunnitteluun tulisi ottaa huomiota enemmän perehdytysaikana.

7.1 Johtopäätöksiä perehdytyksestä

Perehdytys suunnitelman tarkoitus on tukea käytännön perehdytystä ja siitä tulisi ilmetä asiat, joita uuden työntekijän kanssa olisi käytävä läpi. Tarkoituksena on suunnitelman avulla varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus. Suunnitelmasta tulisi selvittää kuka perehdyttää, mitä perehdytetään, milloin ja miten perehdytys toteutetaan käytännössä. (Eklund 2020.) Tällä hetkellä haastateltavat kokevat, että perehdytyksessä ei ole suunnitelmallisuutta. He kokevat perehdytyksen hyvin suuripiirteiseksi, vajavaiseksi ja poukkoilevaksi. Heille ei ole selkeää kuka opastaa, mitä asioita uudelle henkilölle opastetaan ja missä vaiheessa. Esimiehen tehtävä on suunnitella mitä töitä uusi työntekijä tulee toimipaikassa tekemään ja päättää perehdytyksen ja työnopastuksen laajuuden. Esimiehen on varmistettava, että kaikki ottavat vastuuta perehdytyksestä ja sen käytäntöön laittamisesta. (Eklund 2020.) Tällä hetkellä haastateltavien vastausten valossa näyttää sille, ettei perehdytystä ole suunniteltu tarpeeksi hyvin, ja henkilökuntaa ei ole osallistettu perehdytykseen. Näiden syiden takia voidaan ajatella, että perehdytys ei ehkä ole tasalaatuista.

Kirjallinen suunnitelma toimii myös työnopastuksen tarkistuslistana. Tarkistuslistan avulla pysytään kartalla mitä asioita työntekijän kanssa on käyty lävitse. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Osuuskauppa Suur-Savon perehdytys suunnitelmassa on lisänä perehdytyksen tarkistuslista, mutta tällaista ei haastateltavat käytännön työnopastuksessa ole nähneet käytettävän. Haastateltavat kokivat,

että tarkistuslista olisi hyvä tuki työnopastuksessa, koska tällä hetkellä henkilöunta ja perehdytettävä ei pysy kunnolla kartalla mitä asioita on käyty läpi. Tämä vaikuttaa myös perehdytyksen laatuun.

Perehdytysuunnitelmaa tehdessä ja tulevia perehdyttäjiä valitessa on mietittävä heidän tietonsa, taitonsa ja halukkuus tehtävään. (Joki 2021, 88.) Perehdyttäjän asenne näkyy helposti ulospäin perehdytettävälle, joten on varmistettava, että perehdyttäjä on sitoutunut tehtävään ja hän haluaa perehdyttää. (Eklund 2018, 142.) Haastateltavien vastauksissa korostui, että kassatoimiston alueen perehdyttäjän olisi hyvä olla henkilö, joka itse on kiinnostunut alueen tehtävistä ja osaa ne kunnolla. Tätä asiaa kehitetään koko ajan ja keväällä 2023 koulutetaan toimipaikkaan kaksi uutta nimettyä perehdyttäjää, joista toisella olisi tieto ja taito kassatoimiston alueen töistä. Tällä hetkellä alueella perehdyttää se, joka vuorossa sattuu olemaan osaamisen ja kiinnostuksen tasosta riippumatta, joten tästä syystä voidaan päätellä, että perehdytyksen laatu ei luultavasti ole ollut tasalaatuista.

7.2 Johtopäätöksiä osaamisen kehittämisestä

Organisaation tehtävänä on antaa edellytykset oppimiseen, tukea henkilöstön oppimista ja tarjota tähän mahdollisuuksia (Kauhanen 2012, 152). Osuuskauppa Suur-Savo ei ole järjestänyt kassatoimiston tehtäviin koulutuksia ja haastateltavat toivoisivat koulutusta organisaation puolelta. Työntekijöiden pitää yhä enemmän osata itse hakea tietoa ja heillä on oltava halua oppia ja kysyä ja halua ottaa vastuu omasta osaamisen kehittämisestä (Ojala & Meklin 2021, 20). Haastateltavilla ei kaikilla ollut tietoa käsillä olevista kanavista, joista hakea tietoa. Koettiin myös, että osa alueella työskentelevistä ei toimi vastuullisesti, töitä jätetään tekemättä, tai tehdään virheitä, eikä olla aktiivisia oppimaan. Tämän voidaan päätellä johtuvan vajavaisesta perehdytyksestä, sekä epäselvyyksistä alueen vastuista ja toimintatavoista. Jos perehdytys olisi tehty alun perin hyvin virheiden teko vähenisi ja työntekijällä olisi hänen työnsä tavoitteet selkeät (Cadwell 1988, 3).

Sisäiseen viestintään on kiinnitettävä huomiota, jos halutaan tehostaa osaamisen kehittämistä (Viitala 2021, 136). Tällä hetkellä kassatoimiston alueen vies-

tintä ei ole tulosten mukaan toimivaa, ja tietoa ja osaamista ei jaeta aktiivisesti. Post-it lappujen jättäminen ei tavoita kaikkia ja workplace- chat ryhmä on unohdettu. Ongelmatilanteita käydään läpi työparin kanssa mutta muut alueella työskentelevät eivät saa ongelman käsittelystä ja ratkaisusta tietoa. Ongelmanratkaisutilanteet ovat työelämässä tehokkaita oppimistilanteita (Viitala 2021, 132).

Kassatoimiston alueella työskennellään tiimissä ja tiimissä työskennellessä on tärkeää, että tunnistetaan mitä osaamista tiimissä on vahvistettava ja osataan jakaa osaamista. Kaikkien tiimissä työskentelevien on tiedettävä yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. (Kupias ym. 2014, luku 5, Tiimiä kehittämässä.) Haastatteluun vastanneiden mukaan tiimin sisäinen vastuunjako on epäselvä ja näin myös yhteiset pelisäännöt eivät ole kaikille selvät vaan ajoittain alueella työskentelee henkilöitä, jotka eivät tee yhteisten ohjeistusten mukaisesti ja töitä jää tekemättä. Tiimin yhteisiä palaverieita ei ole järjestetty ja haastatellut pitivät palaveria hyvänä vaihtoehtona. Kun asioita käydään yhdessä lävitse palaverien avulla analysoiden ja asioiden vaikutuksia käsitellen saadaan paremmin selkoa yhteisistä käytännöistä ja kehitetään toimintaa (Viitala 2021, 136). Saatujen vastausten mukaan, vaikuttaa sille, että kassatoimiston alueen sisäisessä viestinnässä on ongelmia, ja alueen yhteiset toimintatavat ovat epäselvät alueella työskenteleville.

Oppaan käyttökokemukset olivat hyvät ja oppaan sisältöön ei tullut kehittämisideoita. Opasta on käytetty niin perehdytyksessä kuin työn teon tukena ja se on nopeuttanut perehdytettävien kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytystä ei voi kuitenkaan jättää pelkän perehdytysoppaan varaan (Eklund 2020).

7.3 Kehittämisehdotukset

Työn tavoitteena oli saada selville, kuinka kassatoimiston alueen perehdytystä ja osaamista voitaisiin kehittää. Haastattelujen aineistosta saatiin selville kehitettäviä asioita. Tärkeimmäksi kehitettäväksi nousivat perehdytys ja tiedonjako. Perehdytyksestä selvisi, että se ei yleisestikään ole toimipaikassa toivottavalla tasolla, ja sama pätee myös kassatoimiston alueeseen. Kehitysehdotukset pätevät siis niin yleiseen perehdytykseen, kuin kassatoimiston alueeseen, koska ongelmat ovat samat.

Kehittämisehdotuksena esitetään perehdytyksen parempaa suunnittelua ja toimipaikalle räätälöityä perehdytysuunnitelmaa. Vaikka toimitaan OK Suur-Savon perehdytysuunnitelman mukaan, olisi hyvä kiinnittää huomiota enemmän siihen, milloin mitäkin asioita käydään läpi, varsinkin käytännön työnopastuksessa. Perehdytyksen tueksi esitetään otettavan perehdytyksen tarkistuslista käyttöön yleisiin käytännön töihin ja kassatoimiston alueen töihin. Myös parempi kommunikointi työvuorosuunnittelijoiden kanssa perehdytysvaiheessa on tarpeen, jotta saataisiin järjestettyä aikaa perehdytykseen.

Vaikka toimipaikkaan on tulossa nimetyt perehdyttäjät, olisi tärkeää saada myös muu henkilökunta ottamaan vastuuta ja sitoutumaan perehdytykseen. Perehdytystä ei voi jättää yksin nimettyjen perehdyttäjien harteille. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, ettei perehdytysprosessi ole selvä kaikille. Tämän vuoksi esitetään pidettäväksi koko henkilökunnalle palaveri, jossa käydään läpi perehdytysprosessit, niihin liittyvät asiat, ja mitä koko henkilökunnalta odotetaan uusien työntekijöiden perehdytykseen liittyen.

Vastuunjako ja toimintatavat ovat epäselvät alueella. Tähän tulisi kiinnittää huomiota selvittämällä alueella työskentelevän tiimin rakenne ja vastuut. Ajoittain päivittäisiä työtehtäviä jää tekemättä. Työn tasaisen laadun turvaamiseksi ja osaamisen kehittämisen tehostamiseksi kehitysehdotuksena on yhteinen palaveri alueella työskentelevien kesken. Palaverissa käytäisiin läpi yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt ja mitä kaikilta odotetaan. Varsinkin alueella työskentelevien keskinäiseen viestintään ja tiedonjakoon on löydettävä yhteinen tehokkaampi toimintatapa, ja tämä olisi hyvä sopia yhteisesti.

Kehitysehdotuksina myös koulutusten järjestäminen kassatoimiston alueelle. Tämän toteuttaminen tosin vaatisi enemmän tutkimusta ja yhteistyötä organisaation puolelta. Mutta alkuun voisi selvittää, olisiko esimerkiksi mahdollista saada OK Suur-Savon kassajärjestelmän vastaava pitämään toimipaikassa koulutuksen perusasioista.

7.4 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on hyvä kiinnittää huomiota moniin asioihin. Tutkijalla täytyy olla itsellään selvillä tutkimuksen kohde ja tarkoitus, eli hänen on tiedettävä mitä hän tutkii ja miksi. Myös sillä, kuinka tärkeäksi tutkija kokee työn itselleen, on vaikutusta luotettavuuteen. Lukijoiden on ymmärrettävä myös, kuinka tutkija on kerännyt aineiston, ja millaisia menetelmiä ja tekniikoita hän on käyttänyt. Työssä on myös pystyttävä perustelemaan, kuinka haastateltavat on valittu, montako heitä oli, kuinka yhteydenpito hoidettiin ja niin edelleen. On myös käytävä läpi, lukivatko haastateltavat tutkimuksen tulokset, ja muuttuivatko heidän mielipiteensä. Tutkimuksessa mennyt aika ja aikataulu vaikuttavat myös luotettavuuden arviointiin, ja myös se, miten analysointi on tehty, ja miten on kuvattu tiettyihin tuloksiin ja johtopäätöksiin päätyminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan määritellä antamalla tutkimuksen tulokset haastateltavien luettavaksi. Haastateltavat voivat näin verrata tutkijan tekemien johtopäätösten oikeellisuutta omiin vastauksiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.) Haastateltavat ovat lukeneet tulokset ja päätyivät siihen, että johtopäätökset vastaavat heidän vastauksiaan.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa riittävä dokumentaatio, eli tutkijan on pystyttävä perustelemaan kaikki tutkimuksen eri vaiheessa tekemänsä ratkaisut. (Kananen 2017, 178.) Tähän opinnäytetyöhön käytetyt ratkaisut ja menetelmät on pyritty perustelemaan ja dokumentoimaan. Dokumentoitu aineisto on talletettu työn tekijän omalle henkilökohtaiselle salasanalla turvattuun tietokoneeseen.

Tietoa voidaan etsiä monista muista lähteistä, ja niistä esille tulevia tuloksia verrataan joko omiin tutkimuksen tuloksiin tai verrataan eri lähteisen tuloksia toisiinsa etsien samankaltaisuuksia (Kananen 2017, 177). Opinnäytetyön tutkimusten tulokset ja johtopäätökset ovat samankaltaisia kuin työn teoriaosuudessa ilmi tulleet asiat.

Kun haastateltavien vastaukset alkavat toistamaan toisiaan, ja vastauksista ei saada enää uutta tietoa tutkimusongelmaan, voidaan puhua saturaatiosta, eli

aineiston kylläntymisestä. Kylläntymisen saavuttamiseen vaikuttaa se, mitä aineistolla ollaan hakemassa, eli ilman kunnollista tutkimusongelmaa ja siihen haettavaa vastausta, ei kylläntymispistettä voida saavuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Haastateltavien vastaukset olivat alusta alkaen samankaltaisia, ja uutta tietoa ei haastattelujen avulla enää saatu. Voidaan tulkita, että kylläntymispiste saavutettiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että otos oli hyvin pieni. Haastateltaviksi oli rajattu henkilöt, jotka säännöllisemmin työskentelevät alueella. Olisi ollut hyödyllistä haastatella myös alueella silloin tällöin työskenteleviä, jotta olisi saatu enemmän tutkimustietoa.

Tutkimuksen tuloksina esitetyt kehittämissuositukset ovat pääosin toteutettavissa ja tulokset ovat verrattavissa teoriaosuuteen. Kuitenkin on huomioitava, että osa kehittämissuosituksista vaativat koko organisaation panosta, joten ne vaativat lisätutkimuksia. On myös huomioitava, että tulokset koskevat vain tätä nimenomaista toimipaikkaa ja eivät näin ole yleistettävissä muihin toimipaikkoihin.

8 LOPUKSI

Toimeksiantoon kuului perehdytysoppaan tuottaminen, ja perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen parantaminen. Toimeksiantaja ja henkilökunta ovat olleet erittäin tyytyväisiä tuotettuun oppaaseen, ja opasta on käytetty ahkerasti työn ja perehdytyksen tukena. Tutkimuksen avulla saatiin tutkimusongelmiin vastaukset, ja toimintaan kehityssuosituksia, joiden avulla alueen perehdytysprosessin toimintatapoja voidaan parantaa. Opinnäyte ja sen tuotos oli kaikin puolin onnistunut.

Haastattelujen teko oli tekijälle haasteellisia, koska tekijä ei ollut ennen haastatteluja tehnyt. Haastatteluihin olisi ollut hyvä valmistautua paremmin. Kuitenkin haastattelut sujuivat mukavasti, ja olivat enemmän keskustelujen tapaisia. Haastateltavien joukkoa olisi ollut hyvä laajentaa myös alueella harvemmin työskenteleviin, mutta tässä tuli aikataululliset ongelmat vastaan. Samoin olisi ollut hyödyllistä tehdä benchmarkingia muissa toimipaikoissa. Tässä myös tuli tekijän aikataululliset ongelmat vastaan.

Tämän työn tekijä työskenteli opinnäytetyön teon aikana toimeksiantajalla, ja takana oli 22 työvuotta toimipaikassa. Toimeksiantajan kanssa aihetta mietittäessä oli toimeksiantajalta toiveena saada opas pian käyttöön, koska oli tiedossa tulevaisuudessa tapahtuvia henkilöstönvaihdoksia, ja oppaalle oli tarvetta. Tästä syystä opas toimitettiin toimipaikkaan vuoden 2021 syksyllä, ja jo silloin oli tiedossa vuoden 2022 aikana tulevat kassajärjestelmä muutokset, joiden vuoksi opas tarvitsisi kevyen päivityksen. Työn tutkimuksellinen osuus päätettiin jättää talvelle 2022–2023, ja tämä oli myös tekijän opintojen suhteen hyvä aikataulu. Tekijälle työ oli tärkeä, koska hän halusi tuottaa jotain konkreettista, jota voidaan käyttää työnteon apuna. Tekijä itse on tyytyväinen oppaan lopputulokseen. Tekijä kokee myös kunnollisen perehdytyksen hyvin tärkeäksi ja vuosien kokemuksen avulla hän tietää, että suuret henkilöstön vaihdokset aiheuttavat aina jonkinlaista ongelmaa työyhteisössä ja toiminnassa. Tästä syystä tekijästä oli tärkeää tutkia perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen nykytilaa.

Jatkotutkimuksena esitetään tutkimaan tarkemmin sisäisen viestinnän tilaa ja keinoja, miten viestintä saataisiin toimipaikassa toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Samoin jatkotutkimuksena esitetään, että tutkittaisiin henkilöstön tarvetta kassatoimiston alueen koulutuksiin koko Suur-Savon Osuuskaupan alueella, jotta voitaisiin saada näyttöä tarpeelle organisaation järjestämiin koulutuksiin.

LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojausta. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojausta/> [viitattu 20.2.2023].
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avain kohdasta. *Brik-lehti*. Julkaistu 6.2.2020. Verkkolehti. Saatavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/> [viitattu 13.3.2023].
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. 2. painos. Espoo: Brik.
- Cadwell, C. 1988. New Employee Orientation. California: Course Technology Crisp. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=3116936&query=new+employee+orientation#> [viitattu 20.3.2023].
- Cirilo, R. & Kleiner, B. 2003. How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News* 8, 16–26. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.xamk.fi/10.1108/01409170310783628> [viitattu 12.12.2022].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. 3. painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-6258-2> [viitattu 12.12.2022].
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja) [viitattu 12.12.2022].
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön työhyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789524516822> [viitattu 12.12.2023].
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:10.\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)osaaminen\(\(20\)ja\(\(20\)sen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\):Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)kehitt\(\(e4\)mismenetelm\(\(e4\)t\(\(20\)piste:b1729](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:10.((20)Henkil((f6)st((f6)n((20)osaaminen((20)ja((20)sen((20)kehitt((e4)minen((20):Henkil((f6)st((f6)n((20)kehitt((e4)mismenetelm((e4)t((20)piste:b1729).

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perekhyttämisen pelikentällä. 61. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b5) [viitattu 12.3.2023].

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789524956970> [viitattu 13.3.2023].

Myllyoja, N. 2019. Esimies ei aina tunnista, kun alainen on kuormittunut – Syy usein puutteellisessa perehdytyksessä. *Talouselämä*. Verkkolehti. Päivitetty 27.9.2019. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/esimies-ei-aina-tunnista-kun-alainen-on-kuormittunut-syy-usein-puutteellisessa-perehdytyksessa/b6148b4e-232f-4dc2-ba58-0bd130cacb54> [viitattu 14.12.2022].

Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön pelisäännöt. Osuuskauppa Suur-Savo. S.a. Moniste.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä Oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)-\(\(20\)strategiasta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)2((20)-((20)strategiasta((20)k((e4)yt((e4)nt((f6)((f6)n) [viitattu 13.3.2023].

Perehdytysuunnitelma: S-market ja Sale Osuuskauppa Suur-Savo. S.a. Moniste.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jokioinen: e-oppi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789522828019> [viitattu 17.3.2023].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus

Ruusuvuori J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-951-768-309-8> [viitattu 13.3.2023].

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789520400118> [viitattu 17.3.2023].

Työturvallisuuslaki 738/2002

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789524515160> [viitattu 14.3.2023].

Viikka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789523701731> [viitattu 20.3.2023].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/978-951-37-7838-5> [viitattu 12.12.2022].

Haastattelun runkoa

Perehdytys

- Kuinka perehdytys toimipaikassa toteutetaan:
- Onko toimipaikassa yleisesti käytetty nimettyä perehdyttäjää, kummia yms?
- Onko/pitäisikö olla nimetty perehdyttäjä kassatoimiston alueelle?
- Millä tavoin seurataan, onko kaikki kassatoimiston asiat käyty uuden työntekijän kanssa läpi?
- Annetaanko työvuorosuunnittelussa uudelle henkilölle perehdytysvuoroja?
- Annetaanko perehdytysvuoroja myös kassatoimiston alueen töiden opettelua varten?
- Onko alueella vastuuhenkilöä? Kuinka vastuu alueella jaetaan?
- Pitäisikö esim. rahaliikenteen hoitamisessa olla omat vastuu henkilöt? (kuka?)
- Miten perehdytys sinusta tulisi tehdä?
- Vapaa sana, mitä asioita haluaisit ottaa esille?

Osaamisen kehittäminen

- Onko kassatoimiston alueelle, eritoten rahaliikenteeseen, organisaatio (OK Suur-Savo) tarjonnut koulutusta? Jos ei niin kokisitko sellaisen hyväksi?
- Tiedätkö itse mistä/keneltä ongelmatilanteessa lähteä etsimään apuja, jos omasta toimipaikasta ei löydy?
- Käytätkö S-pointia tai workplace tai jotain muuta kanavaa tiedon etsimiseen?
- Annetaanko toimipaikassa aikaa ja resursseja ongelmatilanteiden ratkaisuun?
- Käyttekö itse ns. kassatiimin kanssa ongelmatilanteita ja niiden ratkaisemista yhdessä läpi?
- Olisiko esim. "kassatiimin" keskinäiset palaverit hyödyllisiä ja toteutettavissa?
- Jaatteko tietoa ja osaamista keskenänne?
- Mitkä olisivat hyviä keinoja tiedon ja osaamisen jakamiseen mielestäsi?

Kassatoimiston opas

- Oletko käyttänyt opasta apuna työssäsi ja perehdytyksessä?
- Onko opas mielestäsi nopeuttanut uuden työntekijän itsenäiseen työhön kykenemistä?
- Onko opas mielestäsi selkeä?
- Oppaan päivittäminen jatkossa on tärkeää, miten päivittäminen pitäisi mielestäsi hoitaa?
- Miten opasta ja sen käyttöä voitaisiin vielä jatkossa kehittää?